BUSINESS INTELLIGENCE:

Heeft de ict-organisatie wel voldoende BQ (business intelligentie)?

De mogelijkheden die business intelligence biedt voor bedrijven lijken ongekend. Toch wordt er slechts een klein deel van de volledige potentie gebruikt door bedrijven en organisaties. De techniek die het mogelijk maakt om slim gebruik te maken van informatie en data (business intelligence) is niet de beperkende factor. Het is de organisatie rondom de techniek die maakt dat bedrijven onvoldoende gebruik kunnen maken van deze mogelijkheden.

door: Paul Leenards, Getronics Consulting

Het is al lang niet meer het geval dat alleen informatie uit eigen systemen snel beschikbaar is en informatie 'van buiten' slechts met enige vertraging. Informatie van internet, tweets en van nieuwsbanners op bijvoorbeeld CNN kan vrijwel direct na verschijnen worden geïntegreerd tot voor een organisatie belangrijke informatie waarop vervolgens kan worden ingespeeld. Denk aan de beurshandel, waar het van cruciaal belang is direct over alle relevante nieuwsfeiten te beschikken. Ook kan informatie verrijkt worden met locatiegegevens. De combinatie met Google Maps om de locatie van servicemonteurs geografisch weer te geven is daar een voorbeeld van.
Een ander voorbeeld van business intelligence is te vinden in het slim koppelen van communicatiesystemen. Moderne communicatievoorzieningen kunnen met de vergaande mogelijkheden van unified communications & collaboration plaats- en tijdsonafhankelijke toegang tot informatie via verschillende vaste- of mobiele communicatiekanalen bieden en de samenwerking op afstand tussen individuen stimuleren en ondersteunen. Snellere toegang tot informatie, betere bereikbaarheid en verkorting van de menselijke vertraging in processtappen wordt op die manier mogelijk. De menselijke vertraging in tijdkritische bedrijfsprocessen kan verder worden gereduceerd door de integratie van communicatievoorzieningen en bedrijfsapplicaties waarbij applicaties communicatiekanalen aansturen wanneer dat vereist is. Bijvoorbeeld wanneer een zeker product onder een drempelwaarde is gekomen, stuurt de ERP-applicatie automatisch een notificatie naar een manager. Wanneer die notificatie contextgevoelig wordt verzonden, zoals op basis van de bereikbaarheid van het individu, in de op dat moment meest toepasselijke vorm (zoals e-mail, SMS, instant message of juist

als spraakbericht), dan wordt het effect daarvan verhoogd omdat de ontvanger dan sneller kan reageren. Gartner heeft een sterk ontwikkelde visie op dit gebied en noemt dit Communications Enabled Business Processes (CEBP).

Business Intelligence is in beperkte mate intelligent

In de praktijk is er teveel focus op de technologie zelf in plaats van de functionaliteit. Ict-organisaties begrijpen vaak niet wat de toegevoegde waarde is van de informatie die wordt ontsloten door de technologie. Hierdoor leveren ze vaak wel sec wat er wordt gevraagd, maar denken ze onvoldoende mee met de business. Dit leidt tot teleurstelling omdat de uitkomsten niet overeenkomen met de verwachtingen die de business heeft. Alleen het koppelen van informatiesystemen levert nog geen intelligentie op. Business Intelligence klinkt als iets wat de business zou moeten willen, maar het is iets van ict zelf. Niet de klant staat centraal, maar ict-systemen. De business herkent vaak niet wat de waarde is van het toepassen van BI-technieken. De ict-organisatie vormt zelf veelal een belemmering bij het intelligenter maken van informatie. Doordat ict is georganiseerd rondom kennisdomeinen ontstaan er vaak silo's en wordt er weinig samengewerkt. Het grootste probleem is dat ict-organisaties met hun rug naar de business staan en er geen fatsoenlijk gesprek is tussen business en ict over de mogelijkheden.
In feite zit de ict-organisatie op een goudmijn aan voor de business relevante en bruikbare informatie. Als de ict meer vanuit de businessbehoefte (business intelligentie) zou redeneren, dan zou ict meer erkenning krijgen voor de toegevoegde waarde. Ict wordt dan ook echt gesprekspartner voor de business.

Business Intelligence is gewoon informatiemanagement

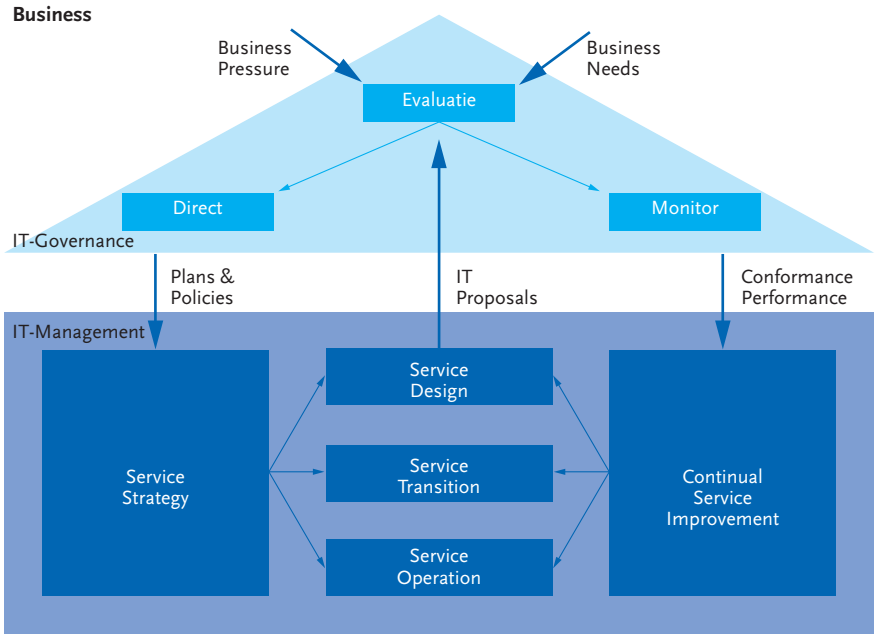
De toepassing van Information Technology is tweeledig: het automatiseren van bedrijfsprocessen en het beschikbaar maken van informatie voor de business. In beide gevallen staat ict ten dienste van de business in het leveren van toegevoegde waarde. De ict-processen zijn daarmee ondersteunende, faciliterende of secundaire bedrijfsprocessen.
Veel bedrijven kennen informatiemanagers of functioneel beheerders die als tussenpersoon tussen business en ict functioneren. Deze informatiemanagers hebben de belangrijke taak om vragen uit de primaire bedrijfsprocessen te vertalen op een manier die de ict-organisatie begrijpt. De informatiemanager met de meeste reikwijdte en die deze vertaalrol heeft voor de directie van het bedrijf is de CIO (Chief Information Officer). Businessmanagers laten maar al te graag het aansturen van de ict-organisatie over aan de informatiemanagers. Je wilt je als businessmanager ook niet druk maken over de catering, de postkamer of het gebouwenbeheer.
Het is aan de informatiemanager om als eerste na te denken over hoe de data en informatie die in de systemen zitten kunnen worden verrijkt op een zodanige

manier dat bedrijfsprocessen worden verbeterd, klanten beter worden begrepen of de concurrentiepositie kan worden verbeterd. De informatiemanager moet goed begrijpen hoe er van informatiesystemen gebruik wordt gemaakt en welke mogelijkheden de technologie hierbij kan bieden. De informatiemanager komt met voorstellen over hoe informatieverrijking de business kan ondersteunen. Business Intelligence is dus primair het domein van de informatiemanager als je business intelligence bekijkt vanuit het perspectief van de business.
Maar deze informatieverrijking of business intelligence moet uiteindelijk worden geoperationaliseerd. Er moet een functioneel en technisch ontwerp komen om de koppeling tussen informatiesystemen te kunnen realiseren. Een project moet worden opgestart voor de implementatie van de wijzigingen of de inrichting van een nieuw systeem. En het dagelijks beheer rondom de toepassing moet worden aangepast of wellicht zelfs opnieuw ingericht. De rol van de informatiemanager verandert van een business-analyst of enterprise-architect in een programmamanager of zelfs een uitvoerende databasebeheerder. In veel organisaties zie je de informatiemanager in de dagelijkse operatie gezogen worden en verworden tot een verlengstuk van de ict-organisatie. Veelal wordt dit ook veroorzaakt doordat de informatiemanager stevige wortels heeft in het ict-domein en daaruit ook afkomstig is. Het komt vaak voor dat de informatiemanager zelf een eigen ict-organisatie opzet naast de bestaande ict-organisatie om zo een specifieke toepassing beter te kunnen ondersteunen. In grotere bedrijven en organisaties bestaan dan ook meerdere ict-organisaties naast elkaar, met een grote ict-afdeling voor de standaard kantoorautomatisering en daaromheen een aantal kleinere onderdelen voor de ondersteuning van specifieke toepassingen.
Door de complexiteit van ict-infrastructuren, systemen en applicaties is het operationaliseren van informatiemanagement en business intelligence een uitdaging. Veel informatiemanagers laten zich meezuigen in de operatie, ze zouden juist meer een bestuurlijke rol moeten nemen. Voor veel organisaties kan het strikt scheiden van de besturing van de uitvoering bijdragen tot een effectievere toepassing van informatiemanagement. De informatiemanagers van de businessunits moeten vooral de wensen en eisen van de business evalueren en vertalen naar concrete plannen voor de uitvoerende ict-organisatie. Deze laatste heeft de verantwoordelijkheid om de plannen uit te voeren en over deze uitvoering terug te koppelen naar de business. In *figuur 1* is aan de hand van de IT Goverance standaard ISO38500 en het IT Service Management raamwerk ITIL de relatie tussen business en ict-weergegeven.

Ict teveel op de techniek gericht

Hoewel de informatiemanager ook niet vrij te pleiten is, zijn het vaak de uitvoerende ict-organisaties zelf die informatiemanagement reduceren tot een technische discussie. Meestal ontbreekt in deze discussie de koppeling tussen het

Figuur 1: Modern Beheer, Andere Frameworks. Croon, Duijts en Leenards. Automatiseringgids, 2009



hoe (de technologie) en het waarom (de functionaliteit). Aangezien deze ontwikkeling al lange tijd aan de gang is, zien veel businessmanagers weinig heil in gesprekken met de ict-organisatie over de toegevoegde waarde die ict kan bieden. Er zijn ict-managers die met de business willen praten over voor hen interessante oplossingen, maar die gewoon geen tijd of ruimte krijgen om hierover te presenteren. De business beschouwt de ict-manager bovendien niet als gelijkwaardige gesprekspartner.

De ict-organisatie die teveel met de techniek bezig is en het contact met de business kwijt is kan herkend worden aan een aantal kenmerken:

- Een groot deel van de projecten gaan over techniek, zoals het verbeteren van de infrastructuur, het inrichten van storage-oplossingen of het updaten van applicaties en systemen. Ook als het project een businessinitiatief is, dan wordt de ict-organisatie pas op een later moment betrokken als er systemen moeten worden ingericht en software worden uitgerold. De ict-organisatie klaagt dan vaak dat ze te laat worden geïnformeerd over deze projecten.

- De business huurt externe ict-consultants in voor het uitvoeren van innovatieve projecten die zij niet aan de eigen ict-organisatie toevertrouwen. Deze consultants bouwen oplossingen naast de bestaande infrastructuur in plaats van erin.
- Alle architectuurplaten die door de ict-organisatie gebruikt worden zijn al achterhaald zodra ze worden gemaakt, omdat ze de infrastructuur weergeven in plaats van de functionaliteiten.
- Gebruikers communiceren alleen met de ict-organisatie over storingen en klachten en de ict-organisatie is veel energie kwijt aan het oplossen hiervan. Ondanks het halen van SLA-afspraken zijn de gebruikers toch ontevreden over de dienstverlening.
- De ict-organisatie zelf is georganiseerd rondom kennisdomeinen (Servicedesk, Netwerkbeheer, Serverbeheer, Applicatiebeheer, Projectmanagement et cetera) en er is continu discussie over de uitvoer van afdelingsoverstijgende processen. Procesmanagers hebben hierbij wel veel verantwoordelijkheden, maar weinig bevoegdheden.
- Uitbesteding van de ict-organisatie is een reële optie vanwege de verwachting dat een externe leverancier dezelfde kwaliteit tegen lagere kosten kan realiseren.

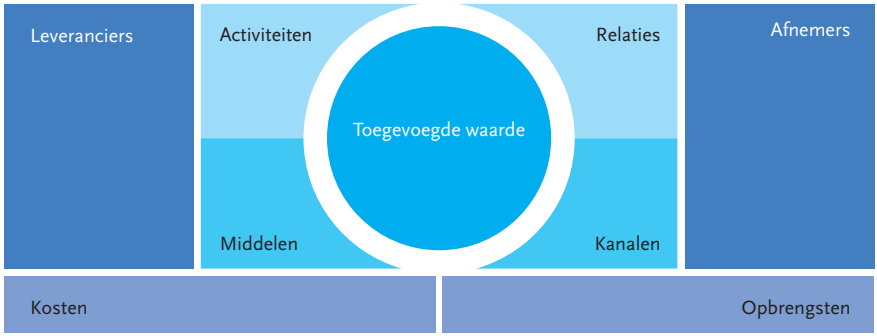
Dit zijn alle kenmerken van ict-organisaties die de aansluiting met de business hebben gemist. In deze context is praten over business intelligence niet zinvol. De ict-manager die iets met business intelligence wil doen zal eerst de focus van zijn ict-organisatie moeten verleggen van de techniek naar de business.

Business Intelligentie voor ict

De ict-manager moet begrijpen hoe de organisatie waarvoor hij werkt resultaten bereikt. En hij moet begrijpen welke positie informatievoorziening heeft in de organisatie. Dit vraagt een zekere mate van intelligentie op zichzelf. Naast de term IQ (intelligentiequotiënt) bestaat er ook de EQ (emotionele intelligentie) en in dit artikel wil ik de BQ (business intelligentie) introduceren. De BQ is de mate waarin de ict-organisatie en de ict-manager begrijpen hoe de business functioneert en op basis daarvan in gesprek met de business kunnen zijn. Er zijn veel verschillende manieren om modelmatig een bedrijf weer te geven, het 'Business Model Canvas' van Alex Osterwalder geeft in deze context een goede handreiking (*figuur 2)*.

Wat dit model goed laat zien is dat het draait om de waarde die een bedrijf of organisatie kan toevoegen aan de ingekochte producten en diensten, haar activiteiten en de ingezette middelen. Het bepalen van de toegevoegde waarde is niet een eenvoudige taak. Je ziet bijvoorbeeld veel ict-managers snel activiteiten noemen die hun organisatie uitvoeren: het leveren van ict-diensten of het beschikbaar houden van de infrastructuur. Soms zie je een ict-manager stellen

Figuur 2: Business Model Canvas, Alex Osterwalder, 2009



dat de toegevoegde waarde zit in de nieuwste versie van een applicatie (dat is eigenlijk een middel of een ingekocht product van een leverancier). Het is niet eenvoudig om goed de toegevoegde waarde van de ict-organisatie te benoemen. Dit vraagt dus om een hoog BQ, om business intelligentie.
In de kern draait het erom hoe goed een manager kan benoemen wat maakt dat het bedrijf de gewenste resultaten realiseert. In een commercieel bedrijf gaat het erom hoe het geld wordt verdiend, wat maakt dat het bedrijf succesvol is. In een publieke instelling gaat het om de effectiviteit en reikwijdte van de uitvoering van beleid. Voor elk bedrijf is dat specifiek en niet altijd ligt het voor de hand. De toegevoegde waarde van bijvoorbeeld McDonald's is niet het verkopen van hamburgers, maar ligt in het vastgoedportfolio wat zij beheren. Zo zijn er ook autofabrikanten die meer verdienen aan de investeringen van hun pensioenfonds dan het maken van auto's.
Als het duidelijk is wat de toegevoegde waarde is van het bedrijf of de organisatie, dan kan de ict-manager ook bepalen welke rol informatievoorziening en automatisering hierin heeft. Dat geeft direct duidelijkheid over de toegevoegde waarde van de ict-organisatie.
Een ict-manager met business intelligentie kan dus goed de toegevoegde waarde van ict voor het bedrijf benoemen. De verschillende BQ-niveaus zijn globaal als volgt te beschrijven:

BQ Niveau 60
Geen enkel bewustzijn over de bijdrage aan de business van ict, acteren van de ict-organisatie levert schade op aan de business. Downtime leidt tot missen van omzet, innovatie vanuit ict is verliesgevend.

BQ Niveau 75
Nauwelijks bewust over de bijdrage aan de business. Ict wordt door de business ervaren als een noodzakelijk kwaad, ict kost meer dan het ogenschijnlijk opbrengt. Ict-medewerkers worden gezien als onderhoudsmonteurs die de boel draaiend moeten houden en zelfs dat lukt maar met moeite. Vaak escalaties vanwege storingen in de ict-infrastructuren

BQ Niveau 100
Ict is bewust onbekwaam als het gaat om kennis van de business. Ict probeert in gesprek te komen met de business over hun wensen en behoeften. Ict is vooral een kostenpost voor de business, maar de business ziet wel meer mogelijkheden voor ict-toepassingen. Van de ict-organisatie wordt dan ook verwacht dat deze proactief met voorstellen komen. Deze voorstellen gaan vooralsnog vooral over technologie en de bijhorende case is met name financieel dus op kosten gericht.

BQ Niveau 125
Ict is in gesprek met de business over toepassingen die ict kan bieden. Uit dit gesprek volgen concrete verbeteringen in de informatievoorziening en infrastructuren op basis van een onderbouwde complete business case. Informatiemanagers kunnen makkelijker de ict-organisatie besturen omdat de ict-manager zelf de operationalisering van business intelligence organiseert.

BQ Niveau 140
Het onderscheid tussen business en ict is niet makkelijk te maken. Ict is volledig gesprekspartner van de business en werken samen aan nieuwe mogelijkheden om de toegevoegde waarde voor de business verder uit te breiden. Vanuit ict worden concrete verbetervoorstellen gedaan voor de bedrijfsvoering en de business accepteert deze als waardevolle inbreng.
De ict-manager met een hoger BQ zal dus eerder succesvol zijn in het operationaliseren van business intelligence initiatieven. Om een hoger BQ te krijgen zal de ict-manager zich moeten verdiepen in zowel generieke bedrijfskunde (MBA of iets dergelijks) als in de eigen bedrijfsvoering. Door de eigen organisatie aan te gaan sturen alsof het een onderneming is wordt het ook duidelijker voor de ict-manager waar de toegevoegde waarde ligt. Stel zelf de vraag of een externe financier (een bank of een investeerder) geld zou stoppen in de onderneming die de ict-organisatie is. Het is een goed idee om na te denken over een ict-ondernemingsplan en deze te laten toetsen door de business.

Het koppelen van informatiesystemen geeft veel inzicht dat bedrijven en organisaties kunnen gebruiken bij het bepalen van hun strategie. De techniek maakt het steeds beter mogelijk om op slimme manieren informatie uit te wisselen en te combineren. Zo wordt het eenvoudiger om interne informatiesystemen aan elkaar te koppelen en zo kennis te krijgen over het gedrag van klanten of over de knelpunten in een bedrijfsproces.

De succesvolle Business Intelligence Onderneming

Onze ervaring met succesvolle ict-organisaties is dat het succes samen gaat met een goede organisatiestructuur en -cultuur. Om dit te bereiken is het belangrijk na te denken over de resultaten die de ict-organisatie moet realiseren om toegevoegde waarde aan de business te leveren. Deze resultaten zullen in termen van toegevoegde waarde moeten worden gespecificeerd. Al snel zie je dat de ict-organisatie het beheer voert over allerlei informatiesystemen die de bedrijfsvoering ondersteunen. En dat het slim koppelen van deze informatiesystemen, het goed inzichtelijk maken van de onderliggende informatie en het inrichten van allerlei communicatiemiddelen om dit te ontsluiten een enorme waarde vertegenwoordigen voor de business. Het vermarkten van deze informatieontsluiting, of beter: business intelligence, zal de ict-organisatie enorm helpen in de gesprekken met de business. Het is dus niet de vraag of een netwerkdienst deel uit moet maken van de dienstencatalogus, maar hoe de ict-organisatie kan helpen bij het sneller innen van facturen of het beter bereiken van de klanten. Voor dergelijke diensten wil de business direct betalen, mits de ict-organisatie ook kan leveren.
Dat betekent concreet dat de ict-organisatie erop gericht moet zijn om hun basis dienstverlening zo handig en slim mogelijk op te zetten dat ze de handen vrij heeft om daadwerkelijk over businessproblemen na te denken. Inrichting op basis van kennisdomeinen is daarbij niet verstandig, gekozen moet worden voor een structuur waarin iedereen de verantwoording kan nemen voor de te leveren diensten. Daarnaast is het goed om alle medewerkers te scholen in het meer gaan denken en handelen vanuit het werkveld waarin zij daadwerkelijk acteren: business intelligence. Als medewerkers bewust zijn van de resultaten die de ict-organisatie moet neerzetten en hun bijdrage hierin, dan gaan ze meestal ook daar naar gedragen. Vanuit de eigen verantwoordelijkheid van de medewerkers kunnen vervolgens processen worden verbeterd en technologie in lijn met de resultaten worden gebracht.

Business Intelligence vraagt Business Intelligentie

Om succesvol te starten met business intelligence is het nodig dat organisaties de rolverdeling begrijpen tussen de besturing vanuit informatiemanagement en de uitvoer vanuit de ict-organisaties. Deze scheiding tussen vraag en aanbod kan pas tot een succesvolle business intelligence aanpak leiden als de manager

van de ict-organisatie begrijpt wat de toegevoegde waarde is van informatie en slimme koppelingen tussen informatiesystemen voor de business. Dit begrip ontstaat als de ict-manager een hoger BQ, business intelligentie, krijgt en de ict-organisatie daar ook naar gaat inrichten en aansturen. De waarde van de ict-organisatie is in de toegevoegde waarde van de informatie en niet in de techniek.

Paul Leenards MITM is Principal Consultant Getronics Consulting.

GETRONICS CONSULTING

Bedrijfsprofiel

Getronics Consulting is het consultancylabel van Getronics, de grootste ict-dienstverlener in de grootzakelijke markt van de Benelux en onderdeel van KPN. Wij hebben een historie van ruim 25 jaar als het gaat om IT Service Management, onder andere als grondlegger van leidende standaarden zoals ITIL, PRINCE2, ASL en BiSL.
Getronics Consulting helpt organisaties en hun medewerkers beter presteren. Wij ontwerpen, bouwen en implementeren passende oplossingen op het gebied van Innovative Technology, Governance & Compliance, Service Strategy & Transformation, Project & Programma Management en Enterprise Architectuur. Daarnaast zijn wij een van de grootste ict-opleidingsinstituten van Nederland.
Met de omvangrijke en gebundelde kennis van ict en telecommunicatie vanuit Getronics en KPN biedt Getronics Consulting een volledig pallet aan dienstverlening: van business consultancy tot implementatie en beheer. Dit maakt ons uniek in de Nederlandse markt. Getronics Consulting helpt met het maken van heldere keuzes in de dynamische, convergerende wereld van ict en telecommunicatie.
www.getronicsconsulting.com